



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS ESCUELA
PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO LOGÍSTICO
PARA MEJORAR EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO
EN AQP EXPRESS CARGO S.A.C.**



**PRESENTADO POR
RENATO MANUEL RAVINA SIERRA**

**ASESOR
MILTON CÉSAR IBAÑES SHOLS**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**LIMA – PERÚ
2023**



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO LOGÍSTICO PARA
MEJORAR EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN
AQP EXPRESS CARGO S.A.C.**

PARA OPTAR

**EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

PRESENTADO POR

RENATO MANUEL RAVINA SIERRA

ASESOR

DR. MILTON CÉSAR IBAÑES SHOLS

LIMA-PERÚ

2023

DEDICATORIA

A mi esposa Vanesa y a mis hijos Milan, Marina y Grecia, mi
familia.

AGRADECIMIENTO

Agradecer en primer lugar a Dios, por darme la fuerza que tanto necesitaba para poder culminar este trabajo.

A mis padres Julio Manuel Ravina Menéndez y Virginia Valentina Sierra Supa por su apoyo incondicional y su inmenso amor a lo largo de mi vida y a mi abuelo Julio Manuel Ravina Santome, que me ayudaron mucho con su apoyo, amor y fuerzas.

Agradezco al señor Manuel José Díaz Corrales por su apoyo incondicional a lo largo de mi trayectoria laboral, por permitirme acceder a su organización y brindarme siempre la información necesaria para la elaboración de este trabajo.

ÍNDICE

CARATULA	1
DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE	4
RESUMEN EJECUTIVO	7
INTRODUCCIÓN	9
I MARCO TEÓRICO.	11
II CONTEXTO LABORAL	26
2.1 Reseña de la Empresa	27
2.2 Historia	28
2.3 Giros de la Empresa	29
2.4 Planeamiento de la Empresa	31
2.5 Organización	32
2.6 Información Complementaria	35
III DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA	37
3.1 Descripción de la problemática	37
3.2 Enfoque del problema	38
3.3 Limitaciones	39
3.4 Justificación	41
3.5 Metodología de la determinación del problema	43
IV PROPUESTA DE SOLUCIÓN	51
4.1 FODA Cruzado	51
4.2 Matriz de planeamiento	57
4.3 Indicadores	63
V ANÁLISIS DE RESULTADOS	65
5.1 Análisis preliminar	65
5.2 Aplicación de uso de Planeamiento Estratégico	67
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ventas 2021 y 2020 - AQP	12
Tablas 2: Sustentación de selección de causas	16
Tablas 3. Matriz de sistematización de valores en pertinencia como evidencia	20
Tablas 4. Ejemplos del puntaje de las causas.....	22
Tablas 5. Matriz FODA Cruzado.....	¡Error! Marcador no definido. 6

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Geolocalización AQP.....	12
Figura 2 Organigrama AQP EXPRESS CARGO S.A.C.....	16
Figura 3 Balanza Comercial 2021.....	20
Figura 4. Árbol de Problema.....	22

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del trabajo de suficiencia profesional es exponer las ventajas logísticas con la implementación de un planeamiento estratégico en la empresa AQP Express Cargo S.A.C.

Desde mi experiencia como Supervisor de Almacén se ha detectado diferentes cambios en el régimen aduanero especial de envíos de entrega rápida, el cual se basa en la importación de bienes del extranjero hacia Perú, de una manera rápida y eficaz, aprovechando el crecimiento del E-Commerce a nivel mundial. En los últimos años hemos visto el incremento de las importaciones en el Perú, siendo el régimen de envíos de entrega rápida uno de los más solicitados por parte de las personas naturales y jurídicas. Este sector del comercio exterior necesita que este proceso logístico presente una sinergia entre los operadores logísticos para concretar operaciones de forma más directa, rápida y recibiendo un servicio personalizado de los entes involucrados, es por esta razón que ante un error logístico puede causar sobrecostos importantes al cliente.

Con la experiencia ganada con el transcurrir de los años, se observó que estos cambios y actualizaciones ameritan una inversión tanto tecnológica como humana, al tener que estar constantemente en adaptación a los requerimientos de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, debido a los posible multas, sanciones o suspensiones que la empresa podría adquirir al no estar capacitada ante estos hechos.

No obstante, las mejoras y requerimientos ante las solicitudes por parte del área de operaciones no eran plasmados en los procedimientos de la institución o muchas veces no eran actualizadas en los manuales, generando muchos problemas operativos y administrativos, que concluyen con el mal servicio

prestado a los clientes, al mismo tiempo hacían caer en sanciones y multas, originando pérdidas monetarias y exponiendo la mala y pobre planificación estratégica de la empresa.

Finalmente, se plantea una mejora en el planeamiento estratégico de manera funcional, recolectando información del área de operaciones de manera lineal, recibiendo de esta manera una investigación más detallada y compleja que revierta los errores generados en el pasado, como la aceptación de ideas y proyecciones logísticas con el fin de realizar un plan de acción de manera mensual para lograr las metas y objetivos trazados mediante el uso de estrategias preestablecidas.

NOMBRE DEL TRABAJO

TSP - RENATO RAVINA - ASESOR MILITON IBAÑEZ.docx

RECUENTO DE PALABRAS

11035 Words

RECUENTO DE PÁGINAS

55 Pages

FECHA DE ENTREGA

Nov 3, 2022 9:49 AM GMT-5

RECUENTO DE CARACTERES

60968 Characters

TAMAÑO DEL ARCHIVO

583.2KB

FECHA DEL INFORME

Nov 3, 2022 9:50 AM GMT-5**● 15% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 15% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 12% Base de datos de trabajos entregados
- 8% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años el régimen aduanero especial de envíos de entrega rápida ha sido considerado un régimen aduanero relativamente nuevo que permite la importación de mercancías de forma rápida y segura mediante el transporte aéreo. Me enfocare principalmente en implementar un proceso logístico que logre reducir los problemas e inconvenientes que se están presentando en la empresa AQP Express Cargo S.A.C, mediante el planeamiento estratégico, el cual no ha sido utilizado de una manera eficiente en la institución. Así generar un procedimiento de importación mucho más eficiente, seguro, rápida y rentable, que permita el crecimiento sostenible de los clientes en factores económicos y comerciales, asimismo, el desarrollo del sector privado del comercio exterior.

Este trabajo tiene como objetivo mejorar el régimen de envíos de entrega rápida garantizando un servicio con mayor calidad y en el menor tiempo posible a través de un proyecto donde se pueda aplicar todos los cambios positivos de la ley general de aduanas conjuntamente con las ideas y soluciones del presente trabajo, así como determinar los efectos positivos y negativos en los constantes cambios que realiza la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) en temas de leyes y normas que influyen en las operaciones de las importaciones de los Envíos de Entrega Rápida (EER).

La herramienta empleada en este trabajo es el árbol de problemas que permitirá resolver los problemas en el área de operaciones y abordar nuevos temas que permitan el mejoramiento del plan logístico mediante procesos cualitativos a través de un enfoque más sintético y conciso del tema, para

lograr ver las fallas específicas de cada paso de los componentes del servicio de entrega rápida en el Almacén de AQP Express Cargo S.A.C. y encontrar la manera de contrarrestarlas utilizando estrategias y planes enfocados en la cadena de suministros.

Se busca resolver los problemas de tiempo en los despachos de los EER para que el cliente pueda recibir su mercancía en el menor tiempo posible, además de garantizar que sus importaciones estén seguras, evitando hurtos, cambios de mercancía o bultos en mal estado, para así darle un servicio tipificado.

Finalmente, la empresa se verá beneficiada, evitando la mayor cantidad de errores, reduciendo el grado de pago de multas y sanciones, la disminución de quejas y reclamos por parte de los clientes, el mejoramiento de los índices de control de inventario y una mayor identificación del personal con la institución.

Además, las personas naturales, clientes finales, podrán acceder a comprar cualquier bien en el exterior con total seguridad, como las personas jurídicas que usarán este régimen para poder tener de forma rápida y segura productos que necesiten con urgencia o también para que puedan añadirlas a productos exportables y así recibir el beneficio tributario del drawback. Asimismo, el sector público y privado se verán beneficiados con estos procedimientos, ya que ahorrarán tiempo y costos, haciendo más rentable a las empresas privadas y obteniendo más ingreso al sector público por medio de los impuestos y tributos.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Marco general

El régimen aduanero especial de envíos de entrega rápida es un régimen aduanero de importaciones aéreas bajo la modalidad del servicio Courier, que permite la importación de mercancías de forma rápida y segura mediante el transporte aéreo que en su mayoría se limita a serlo por diferentes factores que afectan el procedimiento eficaz de esta cadena en nuestro país, Perú. Me enfocare principalmente en implementar un proceso logístico que logre reducir los problemas e inconvenientes que se puedan dar en este sumario y en reformar el planeamiento estratégico para lograr soluciones gerenciales con un impacto positivo en la parte operativa de la institución, para así implementar un procedimiento de importación mucho más eficiente, seguro, rápido y rentable, que permita el crecimiento sostenible del Perú en factores económicos, sociales y comerciales, asimismo, el desarrollo del sector privado.

Lo que se quiere lograr con esta propuesta de mejora es optimizar el procedimiento de importación para el servicio de entrega rápida para el 2023 y ejecutarlo con una visión a largo plazo, enfocándonos principalmente en la aduana aérea del Callao, que es la más importante y representativa del Perú por sus movimientos de importación, números de ventas y por la cantidad de operarios que laboran bajo su tutela. Se analizará la calidad, eficacia, velocidad y seguridad de este servicio.

También se estudiará e indagará minuciosamente los niveles en los que se divide este régimen, tales como el operativo, administrativo y gerencial; además algunos argumentos temáticos como lo son las estrategias, el

financiamiento, el planeamiento y la parte operativa del proceso de entrega rápida.

Como antecedentes principales podemos mencionar a la ley general de aduanas, el cual dictamina las leyes y normas que se deben ejecutar en el servicio de entrega rápida, además podemos revisar las modificaciones que ha tenido en los últimos 5 años para así ver cómo ha ido evolucionando el servicio de entrega rápida desde su enfoque tradicional hasta la implementación del uso de la tecnología de información.

Hay temas que no han sido abordados pero son muy determinantes para el servicio Aduanero , como lo es la importancia de que los operadores logísticos que intervengan en el servicio de entrega rápida tengan un personal altamente capacitado para que puedan brindar un servicio totalmente especializado, una infraestructura acorde a lo establecido por la SUNAT para que no haya problemas de espacio y se pueda trabajar de la manera más cómoda y correcta, implementos necesarios para los servicios de aforo previo, aforo físico y demás.

Actualmente, se han realizado modificaciones en los procedimientos Aduaneros, nuevas normas, multas, sanciones e incorporaciones en los sistemas de numeración a la Aduana para la transmisión de información electrónica. Para las empresas de entrega rápida y los importadores estos nuevos procedimientos serían muy beneficiosos, ya que todo el proceso ahora sería mucho más rápido. Estos cambios son para los importadores, las empresas de entrega rápida y los depósitos temporales. La SUNAT debe realizar capacitaciones actualizando al usuario en cada cambio que realicen ya

que muchos no están actualizados aun con los nuevos cambios.

Me centrare en una propuesta que parte desde la reestructuración del planeamiento estratégico de la institución, que nos da una nueva perspectiva en la toma de decisiones gerenciales que dinamicen el crecimiento del Depósito Temporal AQP en la parte operativa y logística, que al estudiar, investigar y analizar el árbol de problemas, nos damos con la extrañeza del gran número de problemas que se diluyen por un mal control y aplicación del deficiente planeamiento estratégico que se maneja en la institución. También se buscará como medida de corrección, identificar una matriz que abarquen los operadores logísticos directos que intervienen en este régimen como lo son el depósito temporal de entrega rápida y la empresa de servicio de entrega rápida.

Se ha podido determinar los siguientes problemas:

- La ineficacia y lenta reacción de la aduana aérea ante problemas informáticos de su propia plataforma que afectan directamente al Almacén.
- Bajo nivel funcional del planeamiento estratégico ante el crecimiento de errores operativos.
- Las normas y leyes son muy confusas y teóricas, generando errores por parte de los operadores logísticos.
- La falta de sinergia entre los operadores que intervengan en el servicio de entrega rápida.
- Poca inversión de la tecnología de información por parte del sector público y privado.
- Poca información que se le proporciona a los usuarios limita una adecuada atención
- Incremento de quejas en el área de operaciones por la mala atención.

- Incremento de multas y sanciones por un mal manejo del área.

Además, los constantes cambios que realiza SUNAT en los procedimientos de los EER que por más que se realicen para hacerlo más rápido y seguro, no permiten que las empresas involucradas se terminen de adaptar a un procedimiento para iniciar otro y cumplir con todos los nuevos requisitos que te exige la SUNAT ocasionando sobrecostos y una reingeniería en toda su parte operativa y administrativa lo que no permite plantear estrategias a largo plazo. Por ello, el presente trabajo pretende hacer del régimen del servicio de entrega rápida un servicio de calidad, viéndose reflejado en operaciones rápidas, eficientes y seguras.

Conseguir la sinergia entre los operadores del comercio exterior que interfieren en el servicio de entrega rápida.

Tratar de que las leyes y normas establecidas por la SUNAT sean a largo plazo para que esto permita el crecimiento de las empresas dedicadas a este rubro.

Agilizar los trámites aduaneros en los despachos de los EER.

Así, ante lo expuesto, se responderán las siguientes preguntas:

- De todas las modificaciones de los EER, ¿cuál ha sido la de mayor impacto para el aumento de las importaciones para la aduana aérea del Callao?
- ¿Es posible que los operadores del comercio exterior del régimen de entrega rápida se han más rentables con este nuevo proceso logístico?
- ¿Qué efectos causaría una sinergia entre el depósito temporal de entrega rápida y la empresa de entrega rápida?
- ¿Cuánto mejoraría económicamente y productivamente una reestructuración

del planeamiento estratégico?

- ¿Cuáles son los principales factores que influyen en un clima organizacional inestable y desmotivado?

1.2 Marco Específico

Se ha podido investigar varias fuentes digitales y escritas que dará una visión del conocimiento previamente construida por diferentes expertos para poder aplicar esta propuesta con una base sólida y frontal. El presente Marco se desarrolla diversos temas que nos generaran un alto y profundo conocimiento del tema, volviéndonos expertos para la percepción de una problemática y determinación de un problema. Este se realiza de manera esquematizada por temas y es un punto que se continuará actualizando ni bien profundicemos en el trabajo.

El corazón de esta propuesta es la planificación estratégica, que según Oré, Olortegui y Ponce, la planificación estratégica es una herramienta con mucha utilidad en la dirección de empresas (...)

La herramienta gerencial como el planeamiento estratégico y la gestión mejoran el rendimiento de las áreas en la empresa e impactan significativamente en la estabilidad y la expansión de los negocios, con mejor grado de competitividad para afrontar el ingreso de empresas internacionales, y así proyectar mejoras pasando los límites nacionales (Mora- Riapira & Vera- Colina, 2015).

Con esta afirmación con base teórica y académica, podemos formular que el planeamiento estratégico se debe de tomar como una herramienta de gestión que optimicen las diferentes áreas de la organización y solucionen problemáticas

internas de la institución.

La estrategia en una organización se debe dictaminar como un punto primordial para proponer soluciones integrales en la operatividad, que según Delaux, Estrategia es una pauta que da coherencia, única e integra decisiones (...)

“Compromete a todos los miembros de la organización y elige donde competir. Además, permite alcanzar ventajas competitivas y definir como generar valor” (Planeamiento Estratégico y Creación de Valor: Reestructurar en Crisis. Redactum, 2017). Con este parámetro se puede sacar soluciones más exhaustivas en un corto plazo que nos permita recibir una lluvia de ideas para la implementación de una propuesta de mejora, evaluando con calma y profesionalismo las posibles soluciones logísticas.

Gestión del clima organizacional se ha vuelto en toda estructura empresarial como un punto elemental en el desarrollo óptimo de las actividades diarias para ofrecer el mejor servicio al cliente y ante un posible mal clima organizacional puede generar graves problemas en los procesos, que según Leandro, La manera de gestionar todo recurso productivo (talento humano, financiero, tecnológico, instalación, tiempos, etc.) es vital para una expansión estratégica y la competitividad de la organización, mediante el uso de algunas herramientas, estudio de métodos y conceptos necesarios para enfrentar y resolver los problemas (Gestión de operaciones en la empresa, rol clave para afrontar los cambios. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Educación] Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repositorio.une.edu.pe/>, 2021).

1.3 Conceptos Claves

- ✓ Acciones de control extraordinario: Aquellas que la autoridad aduanera puede disponer de manera adicional a las ordinarias, para la verificación del cumplimiento de las obligaciones y la prevención de los delitos aduaneros o infracciones administrativas, que pueden ser los operativos especiales, las acciones de fiscalización, entre otros. La realización de estas acciones no opera de manera formal ante un trámite aduanero regular, pudiendo disponerse antes, durante o después del trámite de despacho, por las aduanas operativas o las intendencias facultadas para dicho fin.

- ✓ Acciones de control ordinario: Aquellas que corresponde adoptarse para el trámite aduanero de ingreso, salida y destinación aduanera de mercancías, conforme a la normatividad vigente, que incluyen las acciones de revisión documentaria y reconocimiento físico, así como el análisis de muestras, entre otras acciones efectuadas como parte del proceso de despacho aduanero, así como la atención de solicitudes no contenciosas.

- ✓ Administración Aduanera: Órgano de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria competente para aplicar la legislación aduanera, recaudar los derechos arancelarios y demás tributos aplicables a la importación para el consumo, así como los recargos de corresponder, aplicar otras leyes y reglamentos relativos a los regímenes aduaneros, y ejercer la potestad aduanera. El término también designa una parte cualquiera de la Administración Aduanera,

un servicio o una oficina de ésta.

- ✓ Aforo: Facultad de la autoridad aduanera de verificar la naturaleza, origen, estado, cantidad, calidad, valor, peso, medida, y clasificación arancelaria de las mercancías, para la correcta determinación de los derechos arancelarios y demás tributos aplicables, así como los recargos de corresponder, mediante el reconocimiento físico y/o la revisión documentaria.
- ✓ Agente de carga internacional: Persona que puede realizar y recibir embarques, consolidar y desconsolidar mercancías, actuar como operador de transporte multimodal sujetándose a las leyes de la materia y emitir documentos propios de su actividad, tales como conocimientos de embarque, carta de porte aéreo, carta de porte terrestre, certificados de recepción y similares.
- ✓ Almacén aduanero: Local destinado a la custodia temporal de las mercancías cuya administración puede estar a cargo de la autoridad aduanera, de otras dependencias públicas o de personas naturales o jurídicas, entendiéndose como tales a los depósitos temporales y depósitos aduaneros.
- ✓ Autoridad aduanera: Funcionario de la Administración Aduanera que de acuerdo con su competencia, ejerce la potestad aduanera.
- ✓ Carga consolidada: Agrupamiento de mercancías pertenecientes a uno o

a varios consignatarios, reunidas para ser transportadas de un puerto, aeropuerto o terminal terrestre con destino a otro puerto, aeropuerto o terminal terrestre, en contenedores o similares, siempre y cuando se encuentren amparadas por un mismo documento de transporte.

- ✓ Comiso: Sanción que consiste en la privación definitiva de la propiedad de las mercancías, a favor del Estado.
- ✓ Consignante: Es la persona natural o jurídica que envía mercancías a un consignatario en el país o hacia el exterior.
- ✓ Consignatario: Persona natural o jurídica a cuyo nombre se encuentra manifestada la mercancía o que la adquiere por endoso del documento de transporte.
- ✓ Control aduanero: Conjunto de medidas adoptadas por la Administración Aduanera con el objeto de asegurar el cumplimiento de la legislación aduanera, o de cualquier otra disposición cuya aplicación o ejecución es de competencia o responsabilidad de ésta.
- ✓ Declaración aduanera de mercancías: Documento mediante el cual el declarante indica el régimen aduanero que deberá aplicarse a las mercancías, y suministra los detalles que la Administración Aduanera requiere para su aplicación.
- ✓ Declarante: Persona que suscribe y presenta una declaración aduanera

de mercancías en nombre propio o en nombre de otro, de acuerdo a la legislación nacional.

- ✓ Depositario: La persona jurídica autorizada por la Administración Aduanera para operar un almacén aduanero.
- ✓ Depósito aduanero: Local donde se ingresan y almacenan mercancías solicitadas al régimen de depósito aduanero. Pueden ser privados o públicos.
- ✓ Depósito temporal: Local donde se ingresan y almacenan temporalmente mercancías pendientes de la autorización de levante por la autoridad aduanera.
- ✓ Depósito temporal de Envíos de Entrega Rápida: Local destinado para el almacenamiento, clasificación y despacho de los envíos postales
- ✓ Derechos arancelarios: Impuestos establecidos en el Arancel de Aduanas a las mercancías que entren al territorio aduanero.
- ✓ Despachador de aduana: Persona facultada para efectuar el despacho aduanero de las mercancías.
- ✓ Despacho Aduanero: Cumplimiento del conjunto de formalidades aduaneras necesarias para que las mercancías sean sometidas a un régimen aduanero.

- ✓ **Destinación aduanera:** Manifestación de voluntad de la declarante expresada mediante la declaración aduanera de mercancías, con la cual se indica el régimen aduanero al que debe ser sometida la mercancía que se encuentra bajo la potestad aduanera.

- ✓ **Factura o *Invoice*:** Se entiende como facturas originales las emitidas por el proveedor, que acreditan los términos de la transacción comercial, de acuerdo a los usos y costumbres del comercio. Dicho documento podrá ser transmitido, emitido, impreso o recibido por cualquier medio, físico o electrónico.

- ✓ **Formalidades aduaneras:** Todas las acciones que deben ser llevadas a cabo por las personas interesadas y por la Administración Aduanera a los efectos de cumplir con la legislación aduanera.

- ✓ **Guía de envíos de entrega rápida:** Documento que contiene el contrato entre el consignante o consignatario y la empresa de servicio de entrega rápida, y en el que se declara la descripción, cantidad y valor del envío que la ampara, según la información proporcionada por el consignante o embarcador.

- ✓ **Incautación:** Medida preventiva adoptada por la Autoridad Aduanera que consiste en la toma de posesión forzosa y el traslado de la mercancía a los almacenes de la SUNAT, mientras se determina su situación legal definitiva.

- ✓ Inmovilización: Medida preventiva mediante la cual la Autoridad Aduanera dispone que las mercancías deban permanecer en un lugar determinado y bajo la responsabilidad de quien señale, a fin de someterlas a las acciones de control que estime necesarias.
- ✓ Levante: Acto por el cual la autoridad aduanera autoriza a los interesados a disponer de las mercancías de acuerdo con el régimen aduanero solicitado.
- ✓ Manifiesto de carga: Documento que contiene información respecto del medio o unidad de transporte, número de bultos, peso e identificación de la mercancía que comprende la carga, incluida la mercancía a granel.
- ✓ Manifiesto de envíos de entrega rápida: Documento que contiene la información respecto del medio de transporte, cantidad y tipo de bultos, así como la descripción de las mercancías, datos del consignatario y embarcador de envíos de entrega rápida, según la categorización dispuesta por la Administración Aduanera.
- ✓ Medios electrónicos: Conjunto de bienes y elementos técnicos computacionales que en unión con las telecomunicaciones permiten la generación, procesamiento, transmisión, comunicación y archivo de datos e información.
- ✓ Mercancía: Bien susceptible de ser clasificado en la nomenclatura

arancelaria y que puede ser objeto de regímenes aduaneros.

- ✓ Mercancía extranjera: Aquella que proviene del exterior y no ha sido nacionalizada, así como la producida o manufacturada en el país y que ha sido nacionalizada en el extranjero.

- ✓ Multa: Sanción pecuniaria que se impone a los responsables de infracciones administrativas aduaneras.

- ✓ Nota de tarja: Documento que formulan conjuntamente el transportista o su representante con el responsable de los almacenes aduaneros o con el dueño o consignatario según corresponda, durante la verificación de lo consignado en los documentos de transporte contra lo recibido físicamente, registrando las observaciones pertinentes.

- ✓ Operador Económico Autorizado: Operador de comercio exterior certificado por la SUNAT al haber cumplido con los criterios y requisitos dispuestos en el presente Decreto Legislativo, su Reglamento y aquellos establecidos en las normas pertinentes.

- ✓ Punto de llegada: Aquellas áreas consideradas zona primaria en las que se realicen operaciones vinculadas al ingreso de mercancías al país. En el caso de transporte aéreo, los terminales de carga del transportista regulados en las normas del sector transporte podrán ser punto de llegada siempre que sean debidamente autorizados por la Administración Aduanera como depósitos temporales.

- ✓ Reconocimiento físico: Operación que consiste en verificar lo declarado, mediante una o varias de las siguientes actuaciones: reconocer las mercancías, verificar su naturaleza, origen, estado, cantidad, calidad, valor, peso, medida, o clasificación arancelaria.
- ✓ Reconocimiento previo: Facultad del dueño, consignatario o sus comitentes de realizar la constatación y verificación de las mercancías o extraer muestras de las mismas, antes de la numeración y/o presentación de la declaración de mercancías, conforme a lo que establezca el Reglamento de la Ley General de Aduanas.
- ✓ Revisión documentaria: Examen realizado por la autoridad aduanera de la información contenida en la declaración aduanera de mercancías y en los documentos que la sustentan.
- ✓ SUNAT: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.
- ✓ Tarja al detalle: Documento que formulan conjuntamente el agente de carga internacional con el almacén aduanero o con el dueño o consignatario según corresponda, durante la verificación de los documentos de transporte, registrando las observaciones pertinentes.
- ✓ Término de Descarga: Fecha y Hora en la que culmina la descarga del medio de transporte.

- ✓ Territorio aduanero: Parte del territorio nacional que incluye el espacio acuático y aéreo, dentro del cual es aplicable la legislación aduanera. Las fronteras del territorio aduanero coinciden con las del territorio nacional. La circunscripción territorial sometida a la jurisdicción de cada Administración Aduanera se divide en zona primaria y zona secundaria.

- ✓ Transportista: Persona natural o jurídica que traslada efectivamente las mercancías o que tiene el mando del transporte o la responsabilidad de éste.

- ✓ Zona primaria: Parte del territorio aduanero que comprende los puertos, aeropuertos, terminales terrestres, centros de atención en frontera para las operaciones de desembarque, embarque, movilización o despacho de las mercancías y las oficinas, locales o dependencias destinadas al servicio directo de una aduana. Adicionalmente, puede comprender recintos aduaneros, espacios acuáticos o terrestres, predios o caminos habilitados o autorizados para las operaciones arriba mencionadas. Esto incluye a los almacenes y depósitos de mercancía que cumplan con los requisitos establecidos en la normatividad vigente y hayan sido autorizados por la Administración Aduanera.

CAPÍTULO II CONTEXTO LABORAL

2.1 Datos generales de la Empresa

NOMBRE DE LA RAZÓN SOCIAL: AQP EXPRESS CARGO S.A.C.

RUC: 20312239117

CALLE AERONAVES 220 URB. INDUSTRIAL FUNDO
BOCANEGRA CALLAO

ACTIVIDAD PRINCIPAL:

Principal - 5210 - ALMACENAMIENTO Y DEPÓSITO

ACTIVIDAD EN EL COMERCIO EXTERIOR:

IMPORTADOR/EXPORTADOR

CODIGO CIIUU: 5210 ALMACENAMIENTO Y DEPÓSITO

Régimen tributario de la empresa: Régimen General

OTRAS ACTIVIDADES:

Secundaria 1 - 5320 - ACTIVIDADES DE MENSAJERÍA

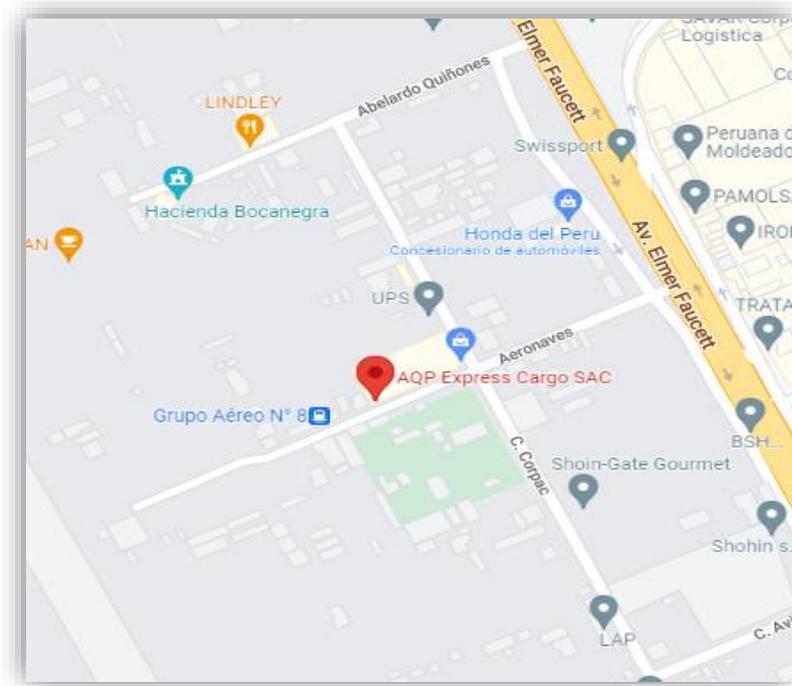
Secundaria 2 - 4923 - TRANSPORTE DE CARGA POR
CARRETERA

NUMERO DE PERSONAL: 85 colaboradores con 7 prestadores de
servicios, información más reciente abril 2022.

REPRESENTANTES LEGALES:

DNI	07830359	DIAZ CORRALES MANUEL JOSE	GERENTE GENERAL	04/06/2009
DNI	08201059	RAVINA MENENDEZ LUISA MILAGROS MORALES	APODERADO	15/11/2005
DNI	25488206	AUDITTORI JOSE LUIS	APODERADO	07/11/2019

Figura 1. Geolocalización AQP



2. Historia y evolución de la empresa.

2.1 Reseña de la Empresa

AQP Express Cargo, es un OPERADOR LOGÍSTICO INTERNACIONAL con una amplia trayectoria en el rubro de Almacenes logísticos, hemos situado al frente del sector gracias a una sólida estrategia empresarial. Una estrategia basada en una clara vocación de servicio al cliente, un alto grado de especialización, una constante inversión en las más avanzadas tecnologías y nuestro posicionamiento geográfico.

Esta voluntad de diferenciación ha permitido alcanzar nuestra principal meta: Ser el mejor aliado estratégico de los clientes y actuar para ellos como un auténtico

departamento aliado de logística, aportando soluciones personalizadas y adecuadas a las particularidades de sus necesidades.

Contamos con un equipo de profesionales altamente especializados en el sector de la logística, con la firme decisión de ofrecer un servicio exquisito a todos nuestros clientes. AQP es parte del Grupo Empresarial Logístico CHOICE.

2.2 Historia

FUNDACIÓN: Nuestra historia empieza en el año 2006 con el nombre de AQP Express Cargo SAC, con la creación del Almacén de Carga Aérea, autorizado por la aduana peruana, para brindar el servicios de almacenaje aduanero para las cargas de importación, en ese mismo año, con mucho esfuerzo se realizó el servicio de Almacén Postal de mensajería nacional e internacional, autorizado por la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), logrando brindar un servicio seguro y de calidad con nuestro propio transporte.

DEPOSITO DE EMPRESAS ESER: En el año 2010, gracias a los dispuesto en la nueva Legislación Aduanera y su reglamento, DL N° 1053, se inician las operaciones como Depósito Temporal de Envío de Entrega Rápida (DTEER), para la implementación de nuevos procedimientos operativos, en el marco del acuerdo comercial Perú y otros países, con lo cual nos convirtió, de esta manera, en un almacén modelo por su implementación fiscal.

ESER o Courier Internacional: En el 2011, se activa nuestro servicio de Courier internacional, de acuerdo a las nuevas normas, con el nombre de Empresa de Servicios de Entrega Rápida (ESER).

SUNAT- Inhouse: Desde el año 2022, contamos con un INHOUSE de la aduana, dentro de nuestro Deposito temporal de envíos de entrega rápida (DTEER) y nuestro Deposito Temporal Aéreo (DTA) el cual es el primero a nivel de Lima-

Callao.

Actualidad: Hemos ampliado nuestros servicios, para la cual se han adquirido dos Almacenes Simples de 6,000 metros cuadrados y 60,000 metros cuadrados en Callao (frente a APM y DPW) y Lurín (contiguo a EXSA) situado en inmejorable posición los mismos que se encuentran totalmente equipados con infraestructura adecuada.

2.3 Giros de la Empresa

Desarrolla sus actividades en 5 Unidades de Negocio:

DEPÓSITO TEMPORAL DE ENVIOS DE ENTREGA RÁPIDA (DTEER):

En AQP brindamos el servicio de almacenamiento temporal de envíos de entrega rápida y nos preocupados por el cuidado, la ubicación y transporte de la mercadería enviada por los Courier (ESER).

Contamos con almacenes adecuadamente diseñados con infraestructura de primera, ubicado en la urbanización Bocanegra, a 5 minutos del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y de los almacenes primarios (Talma, Shohin y/o SAASA). Esto permite realizar con rapidez los traslados y tramites a realizar de la carga. Asimismo, la calidad de servicio que hemos brindado en el mercado nos ha permitido obtener clientes de óptimo nivel como Unión Pak del Perú (UPS), AEROPPOST, Lider, AQP BOX, OLVA, Marsano, World Courier, OCASA y Choice Air Courier.

Contamos con las siguientes herramientas: Montacargas, Apiladores eléctricos, Transpaletas, Camiones propios, Máquina de rayos X, Cámara de Refrigeración, Furgones y Tráiler

DEPOSITO TEMPORAL DE CARGA AEREA:

DTA (autorizada por la Aduana Aérea del Perú – Código 3913)

Transportamos, almacenamos, administramos y distribuimos su carga de

importación aérea en nuestros modernos almacenes ubicados en una zona estratégica de la ciudad (muy cerca al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez).

Para el almacenamiento de su carga contamos con Hangares abiertos, cerrados, modernos racks, todos ellos con las más altas medidas de seguridad.

Servicios del Depósito Temporal de Carga Aérea:

Recojo de documentos en las aerolíneas.

Pago de Handling (con devolución a 07 días – con Carta Cobranza)

Envío de Volantes mediante correo electrónico.

Fotografías de la carga ingresada.

Entrega de sobres a los agentes en sus oficinas.

Transmisión de manifiesto (desconsolidación) sin costo.

Salida de la carga en forma rápida, minimizando los tiempos de espera.

Solicitud del Reconocimiento Previo Anticipado.

EMPRESA DE SERVICIOS DE ENTREGA RAPIDA (ESER, antes conocida como Courier):

Consiste en transportar todo tipo de envíos y paquetes de importación de los Estados Unidos de América hacia el Perú.

Realiza todas tus compras de las mejores tiendas de USA a través de internet ofreciéndote el servicio de AQP BOX

ALQUILERES DE ALMACENES SIMPLES: Aseguramos su mercadería a todo riesgo, contamos con los elementos de seguridad necesaria para el buen cuidado de su mercadería

TRANSPORTES y DISTRIBUCION: Con nuestro amplio conocimiento de los sistemas de logística y transporte, y con 30 años de experiencia, encontraremos la mejor solución para usted. Nos aseguramos de que su carga llegue allí: a tiempo, de manera segura y dentro del presupuesto.

2.4 Planeamiento de la Empresa

- Visión:

Ser una empresa flexible con las mejores soluciones estratégicas en logística, reconocida por su confianza y transparencia empresarial a nivel nacional e internacional. Impulsando su liderazgo y ejemplo para las generaciones futuras.

- Misión:

Ser el mejor aliado estratégico de nuestros clientes y actuar para ellos como un auténtico aliado externo de logística, aportando soluciones personalizadas y adecuadas a las particularidades de sus mercancías.

- Valores y principios:

Seguridad, nuestros procesos están alineados a los estándares internacionales que requiere la certificación BASC para brindar un comercio seguro.

Foco en el Cliente, nuestra solida estrategia empresarial está basada en una clara vocación de servicio al cliente; brindando un servicio de calidad a través de nuestro gran capital humano.

Innovación, nuestros colaboradores se mantienen actualizados en cuanto a la normativa como el uso de herramientas agiles que permitan brindar soluciones a los clientes.

Diversidad e Inclusión, creemos en la diversidad y la igualdad entre nuestros colaboradores, sin ningún tipo de discriminación racial, religión, orientación sexual u otra. Asimismo, creemos en la inclusión de las personas con habilidades especiales dándoles oportunidades para integrarse y desarrollarse como individuos.

- Cultura: Los servicios de importación aérea vía Courier, permiten la importación

de diversos productos, desde bienes de uso personal, hasta insumos para la producción empresarial. Este tipo de servicio ofrece entregas de envíos rápidos, rastreados AQP BOX y controlados, siendo la clase ejecutiva de los servicios de carga. AQP BOX, es tu opción de confianza para cualquier compra desde Estados Unidos. "Será el canal facilitador para brindarte un envío seguro junto con una logística de garantía". "Manteniendo una comunicación transparente con el usuario, por el cual se manifieste nuestro compromiso con ellos y eficiencia en el servicio."

- Enfoque de mercados:

Socios estratégicos: AQP Express, cuenta con socios estratégicos a nivel nacional e Internacional.

Soluciones de fin a fin: Intenta primero diseñar tus sistemas tomando la logística inversa como la principal prioridad

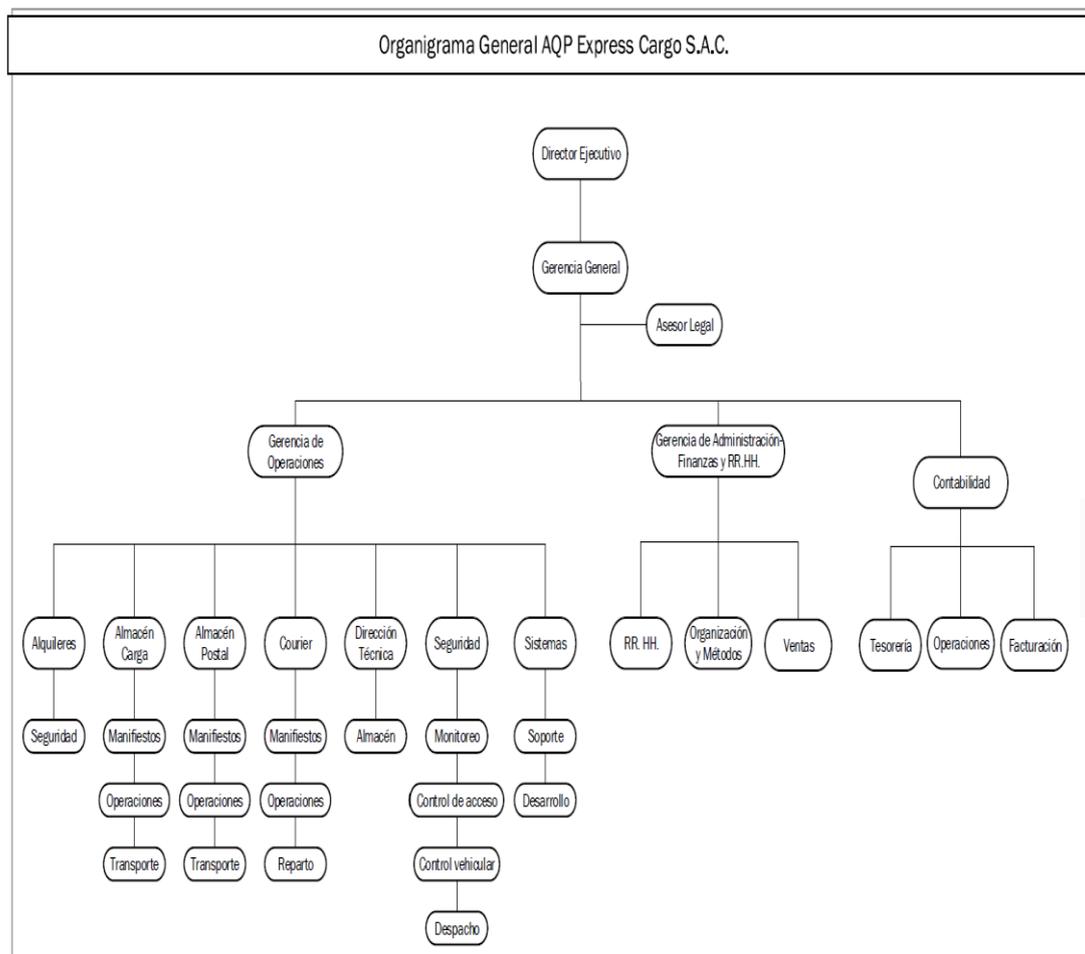
Soporte 24/7: Contamos con personal capacitado de soporte logística los 24/7 a su disposición.

- Marca: AQP BOX, "A un click de distancia", es una extensión de AQP Express Cargo; donde te ayudamos con tus compras en Estados Unidos. Brindándote las herramientas y facilidades de compra con envío rápido hacia la puerta de tu casa. AQP Box es una división/unidad de negocio de AQP, donde te asesoramos el proceso de tu compra, traslado y nacionalización de tu mercancía desde Estados Unidos hasta la puerta de tu casa u oficina en Perú.

2.5 Organización

En la que se describirá el tipo de organización, su estructura y organigrama (de ser muy grande elaborar un organigrama de primer nivel y el organigrama completo pueden adicionarlo como anexo).

Figura 2. Organigrama AQP EXPRESS CARGO SAC



AQP cuenta, actualmente, con alrededor de 85 colaboradores entre los cuales los principales puestos de trabajo y sus funciones son los siguientes:

Gerente General: Representante legal de la empresa ante las entidades gubernamentales y privadas y encargado de determinar las políticas orientadas a obtener los mejores resultados en la actividad de la empresa.

Gerente de Operaciones: Responsable de la relación directa con los proveedores y clientes en el extranjero y encargado de dirigir los procedimientos

operativos, para garantizar el cumplimiento de los servicios en coordinación con cada área.

Gerente de Administración, Finanzas y RR.HH.: Encargado de seleccionar nuevo personal que cumpla con los requisitos del puesto y responsable de llevar un control periódico del desempeño laboral de los colaboradores.

Llevar adelante la administración de la empresa y planificación financiera.

Gerente Legal: Encargado externo para la atención los distintos temas legales internos y externos de la organización.

Jefe de Sistemas: Responsable de controlar el flujo de información a través del software y programas tecnológicos de la empresa y encargado de la supervisión y control del mantenimiento de los equipos tecnológicos.

Jefe de contabilidad: Responsable de la elaboración del PDT anual, encargado de entregar los informes financieros a la gerencia con una periodicidad de 15 días y tiene la obligación de presentar a SUNAT las diversas obligaciones tributarias.

Jefe de Almacén de Carga Aérea: Encargado de coordinar y asignar las tarifas, comisiones, facilidades y beneficios del almacén al cliente y responsable de tener una comunicación constante con los clientes (Agentes de Carga).

Jefe de Almacén de Postal (Deposito Temporal de Envíos de Entrega Rápida): Responsable de supervisar las operaciones en el almacén para un manejo eficiente de recursos y encargado de verificar que se tenga un estricto control de la mercancía que ingresa y sale del almacén.

Jefe de Seguridad: Encargado de controlar y dirigir la implementación del Sistema de Gestión en Seguridad y Control y responsable de analizar y detectar situaciones de riesgo que se pueden ocasionar dentro de los almacenes o durante el transporte de mercancías.

Jefe de Organización y Métodos: Encargado de controlar y dirigir la implementación del Sistema de Gestión en Seguridad y Control y responsable de analizar y detectar situaciones de riesgo que se pueden ocasionar dentro de los almacenes o durante el transporte de mercancías.

2.6 Información complementaria que el estudiante considere pertinente en el presente trabajo.

2.6.1 Principales clientes

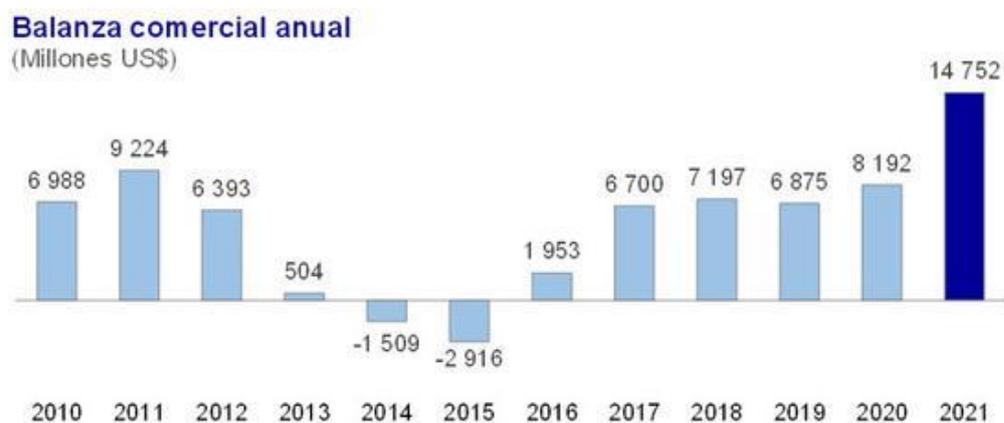
En esta sección indicaremos nuestros principales clientes por cada unidad de negocio con su respectiva proporción porcentual en base de las ventas generadas durante los años 2020 y 2021.

Tablas 1. Ventas 2021 y 2020 - AQP

POSTAL	2021		POSTAL	2020	
UNION PAK DEL PERU S.A.	2,821,678	46.69%	UNION PAK DEL PERU S.A.	2,644,712	36.73%
OLVA COURIER S.A.C	264,118	4.37%	OLVA COURIER S.A.C.	193,515	2.69%
AEROPOST NETWORK S.A.C.	128,597	2.13%	ALEXIM EXPRESS S.A.C	145,592	2.02%
PANDORA JEWELRY PERU S.A.C.	69,818	1.16%	NORDIC PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.C	109,414	1.52%
WORLD COURIER DEL PERU S A	57,790	0.96%	AEROPOST NETWORK SOCIEDAD ANONIMA CERRAD	102,331	1.42%
OTROS	2,701,965	44.71%	OTROS	4,005,175	55.62%
	6,043,965			7,200,739	

2.6.2 Entorno Económico

En el 2021, los sectores Construcción (37.8%) y Manufactura (18.9%) lideraron el crecimiento peruano. Entretanto, la recuperación de la demanda interna impulsó el Comercio en 17.9%. Asimismo, como consecuencia de la reanudación de actividades y el mayor límite de aforos, se aceleró la recuperación del sector Servicios (10.4%).

Figura 3. Balanza comercial 2021**Balanza comercial**
(Millones US\$)

	Diciembre						Año					
	2019	2020	2021	Var. %		2019	2020	2021	Var. %			
				2021/2019	2021/2020				2021/2019	2021/2020		
1. Exportaciones	4 870	5 023	6 339	30,2	26,2	47 980	42 905	63 106	31,5	47,1		
Productos tradicionales	3 483	3 574	4 516	29,7	26,3	34 014	30 013	46 541	36,8	55,1		
Productos no tradicionales	1 382	1 437	1 804	30,5	25,5	13 812	12 770	16 372	18,5	28,2		
Otros	5	12	19	263,3	59,5	154	121	193	25,5	58,9		
2. Importaciones	3 399	3 725	4 602	35,4	23,5	41 106	34 713	48 354	17,6	39,3		
Bienes de consumo	815	854	951	16,7	11,4	9 588	8 733	10 182	6,2	16,6		
Insumos	1 513	1 665	2 396	58,3	43,9	19 110	15 435	23 999	25,6	55,5		
Bienes de capital	1 061	1 201	1 250	17,8	4,1	12 305	10 455	14 035	14,1	34,2		
Otros bienes	10	6	5	-51,5	-8,5	102	90	138	35,4	53,1		
3. BALANZA COMERCIAL	1 471	1 299	1 737			6 875	8 192	14 752				

Fuente: Sunat y BCRP.

La balanza comercial de Perú en el 2021 alcanzó un superávit de US\$ 14,752 millones en 2021, como resultado del avance de las exportaciones que lograron recuperar y superar los niveles pre-pandemia.

Las exportaciones sumaron US\$ 63,106 millones en 2021, monto que representó un crecimiento de 47.1% respecto al año previo y de 31.5% frente a 2019, antes de la pandemia del COVID-19.

Las importaciones alcanzaron los US\$ 48,354 millones en 2021, superiores en 39.3% frente a 2020 y en 17.6% con relación a 2019.

CAPÍTULO III – DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA

3.1 Descripción de la problemática

En los últimos años en el transporte aéreo el régimen de Envíos de Entrega Rápida fue considerado como un régimen nuevo, moderno e innovador, esto fue para beneficio de los Importadores y para las empresas de Servicios de Entrega Rápida, este nuevo régimen vino acompañado de nuevos procedimientos el cual permitió que la importación de las mercancías se nacionalicen de forma rápida y segura mediante el transporte aéreo bajo la modalidad de almacenamiento en un Deposito Temporal de Servicios de Entrega Rápida.

En la actualidad, existen problemas y barreras a nivel operativo que limitan que se efectúe un nuevo proceso logístico, la empresa AQP EXPRESS CARGO se enfoca hoy en día en identificar los problemas e inconvenientes que se están generando actualmente en los procesos operativos, por ejemplo, para poder realizar un procedimiento de mejora en el traslado de mercancías, obteniendo una importación mucho más eficiente, seguro, rápido y rentable tanto para el Deposito Temporal de la empresa AQP EXPRESS CARGO S.A.C como para las empresas de servicios de entrega rápida, que son los clientes de AQP EXPRESS CARGO, que permita el crecimiento sostenible del Perú en factores económicos, sociales y comerciales así mismo el desarrollo del sector privado. El inconveniente es que la empresa AQP EXPRESS CARGO ha tenido problemas para adecuarse oportunamente en los cambios normativos, lo que ha generado multas, sanciones, un clima laboral un poco tenso y estar bajo presión diaria para los colaboradores de la empresa, además se ha descuidado mucho en el tema de la atención a los clientes, como las demoras de los retiros y demás solicitudes

que se exige y no son atendidos a la hora que deberían para seguir con el flujo de la operativa.

Estos problemas vienen afectando, especialmente, al área de operaciones del Depósito Temporal Envíos de Entrega Rápida (EER) AQP EXPRESS CARGO, con un crecimiento de pagos de multas que era muy inusual en sus actividades, un mayor número de reclamos internos por no estar brindando un servicio eficiente y por estar descuidando otras actividades internas del Depósito Temporal como la falta de inventarios continuos, la ubicación correcta de las mercancías por su condición y en mejorar el factor humano en la organización. Se determina que el problema específico es la falta de planeamiento estratégico en la organización, si me centro en este problema, podemos ver una desidia por parte de la gerencia al no dar seguimiento a los procesos operativos, como no actualizar el manual de procedimientos, lo que conlleva justamente a no tener un planeamiento estratégico en las operaciones y acciones en el D.T.(Deposito Temporal) AQP EXPRES CARGO, la cual no es ajena a los cambios constantes por parte de la autoridad aduanera, sim embargo se ha podido verificar ineficiencias y debilidades en el área operativa encabezada por la jefatura, al observar desconocimientos de los procesos, falta de control del personal, un clima laboral tenso que genera descoordinaciones en las operaciones diarias.

3.2 Enfoque del problema

El Depósito Temporal de Envíos de Entrega Rápida AQP EXPRESS CARGO , al ser el motor principal de esta institución, en cuanto a su actividad económica relacionado a ventas, infraestructura, inversión y colaboradores designados a esta área, no es ajena a los problemas que toda institución tiene, se trata de

plasmar toda aquella dificultad que ponga en riesgo la calidad del servicio, como también los problemas más profundos que se pueden generar como lo serian el desmesurado pago de multas, pasar a una categoría menor y bajar la categorización de operadores de comercio exterior generando más dinero congelado con el incremento de la garantía y hasta poder perder nuestro código y permiso de funcionamiento. Este si sería un problema bastante grave ya que no se podría atender las operaciones diarias y por ende, no poder con las solicitudes de los clientes de AQP EXPRESS CARGO.

Para poder evitar que el problema llega a ser una constante, se deber cortar de raíz los malos hábitos operativos, dando siempre prioridad a las acciones primarias. Todo este se puede resumir como causas de un problema específico que es el bajo nivel de planeamiento estratégico o la poca importancia que se le está dando, porque una organización como AQP EXPRESS CARGO debe tener todos las operaciones plasmados en un manual de procedimientos, pero uno detallado, que tenga un control y seguimiento del cumplimiento de este, por el área de Organización y Métodos, como un soporte y nexo entre el área de operaciones y la Gerencia, así también dar responsabilidades y obligaciones a cada uno de los involucrados.

3.3 Limitaciones

Las limitaciones que se presenten para solucionar esta problemática deben centrarse en el planeamiento estratégico, una mejora de este planeamiento percute en una mayor inversión que no sabemos si sería aceptado, por el dinero que se recurría, limitación presupuestal.

En cuanto a las limitaciones que se presenta como causas de la problemática , se puede identificar que en la búsqueda por realizar un diagnóstico para mejorar los tiempos en los procedimientos operativos en la Empresa AQP EXPRESS CARGO como en reducir el porcentaje de sanciones (multas), mejorar la productividad de los colaboradores, mejorar el clima laboral e incentivar al personal de una manera que permita cumplir los objetivos de la empresa y comprometer a los colaboradores con las necesidades y obligaciones de la Empresa y agilizar el proceso de verificación de las mercancías en situación de abandono legal .

Se necesita del apoyo de todas las áreas para poder cumplir estos objetivos, como lo son RR.HH, administración, gerencia de operaciones y sistemas y de acciones inmediatas al proponer cambios que requiera alguna modificación en los procesos de cada área, presentándose posibles limitaciones ejecutivas.

Si queremos mencionar algunos obstáculos del entorno del área de estudio, podríamos indicar los siguientes:

- Cambios continuos en la legislación aduanera.
- Sanciones demasiado elevadas para las “faltas” que en muchos casos no están de acuerdo con la falta cometida.
- Falta de políticas en importaciones y exportaciones.
- Mercado cambiario inestable.
- Oligopolio en actividades primarias.
- Tipo de Cambio incierto de Dólar (\$) como riesgo
- Falta de planeación y organización.
- Limitaciones internas y externas

3.4 Justificación

En los últimos años se ha observado el constante crecimiento de las importaciones bajo el régimen de Envíos de Entrega Rápida (EER) y las modificaciones concurrentes por parte de la administración aduanera, lo cual ha generado que la empresa AQP EXPRESS CARGO tenga que estar a la vanguardia de los procedimientos, normativas y obligaciones, que no se ha estado cumpliendo por varios factores que afectan monetaria y legalmente a AQP EXPRESS CARGO. Habiéndose detectado la problemática es relevante corregir varias acciones de forma rápida para poder conseguir buenos resultados, que se vean reflejados en las siguientes acciones, como mejorar la productividad de los colaboradores, evitar multas y sanciones, mejorar los tiempos de descarga y tarja, de esta manera mejorar el servicio hacia nuestros clientes. Es primordial implementar esta mejora para tener un flujo rápido y eficiente en la recepción y salidas de la carga.

De solucionarse esta problemática, los beneficios principales para AQP EXPRESS CARGO serán en poder tener una productividad más óptima y eficiente, personal calificado y comprometido con las necesidades de la empresa, reducir considerablemente las sanciones y multas, incrementar las ganancias de la empresa mediante sus diferentes áreas funcionales.

Se medirá el alcance del TSP mediante un análisis efectuado por la gerencia de administración y organización y métodos.

Los importadores se verán beneficiados, tanto las personas naturales que conseguirán acceder a comprar cualquier bien en el exterior con total seguridad, como a las personas jurídicas que usarán este régimen para poder tener de forma rápida y segura productos que necesiten con urgencia o también para que puedan añadirlos a productos exportables y así recibir el beneficio tributario del

drawback. También el sector público y privado se verán beneficiados con estos procedimientos principalmente, ya que ahorrarán tiempo y costos, haciendo más rentable a las empresas privadas y obteniendo más ingreso al sector público por medio de los impuestos y tributos

Lo que se quiere lograr con este trabajo de suficiencia profesional es mejorar el procedimiento de importación para el servicio de entrega rápida y los procesos logísticos del Depósito Temporal AQP EXPRESS CARGO para el 2023 y ejecutarlo con una visión a largo plazo, enfocándonos, principalmente, en la aduana aérea del Callao, que es la más importante y representativa del Perú por sus movimientos de importación, números de ventas y por la cantidad de operarios que laboran bajo su tutela bajo la perspectiva de un Depósito Temporal de Envíos de Entrega Rápida (EER). Se analizará la calidad, eficacia, velocidad y seguridad de este servicio.

Esta problemática es relevante para la empresa porque permitirá tener una nueva visión gerencial para la implementación de nuevos procedimientos, un nuevo planteamiento estratégico y por consecuencia, una reestructuración de funciones. Estos cambios podrían afectar económicamente a la organización, generando gastos por capacitaciones del personal en diferentes temas laborales o posibles bonos por productividad que no se dan, otro punto podría ser la reacción de las diferentes gerencias ante el impacto que se tendría al indicar que todo partiría desde sus áreas respectivas.

Se estima que se reduzca las sanciones por parte de la SUNAT en un 95% cada mes y llegar progresivamente al 100% con diferentes canales de apoyo para atacar las principales amenazas en cuanto a multas y sanciones a las que estamos expuestos todos los días.

3.5 Metodología de la determinación del problema

Se utilizó el árbol de problemas para establecer las causas-efectos.

3.5.1 Identificación del problema

Mediante la identificación de los principales problemas que se vienen presentando en la empresa, se ha determinado que el problema principal es el bajo nivel funcional del planeamiento estratégico, debido al poco uso e interés de los altos mandos en la planificación de las operaciones mediante manuales y procedimientos que estén actualizados y que se lleve un control y supervisión de este.

Además, los problemas, fallas y malas acciones operativas del área de operaciones del almacén, esta relacionadas directamente con el bajo y casi nulo uso del planeamiento estratégico, es una cadena que relaciona sinérgicamente cada acción del personal operativo hasta la alta gerencia.

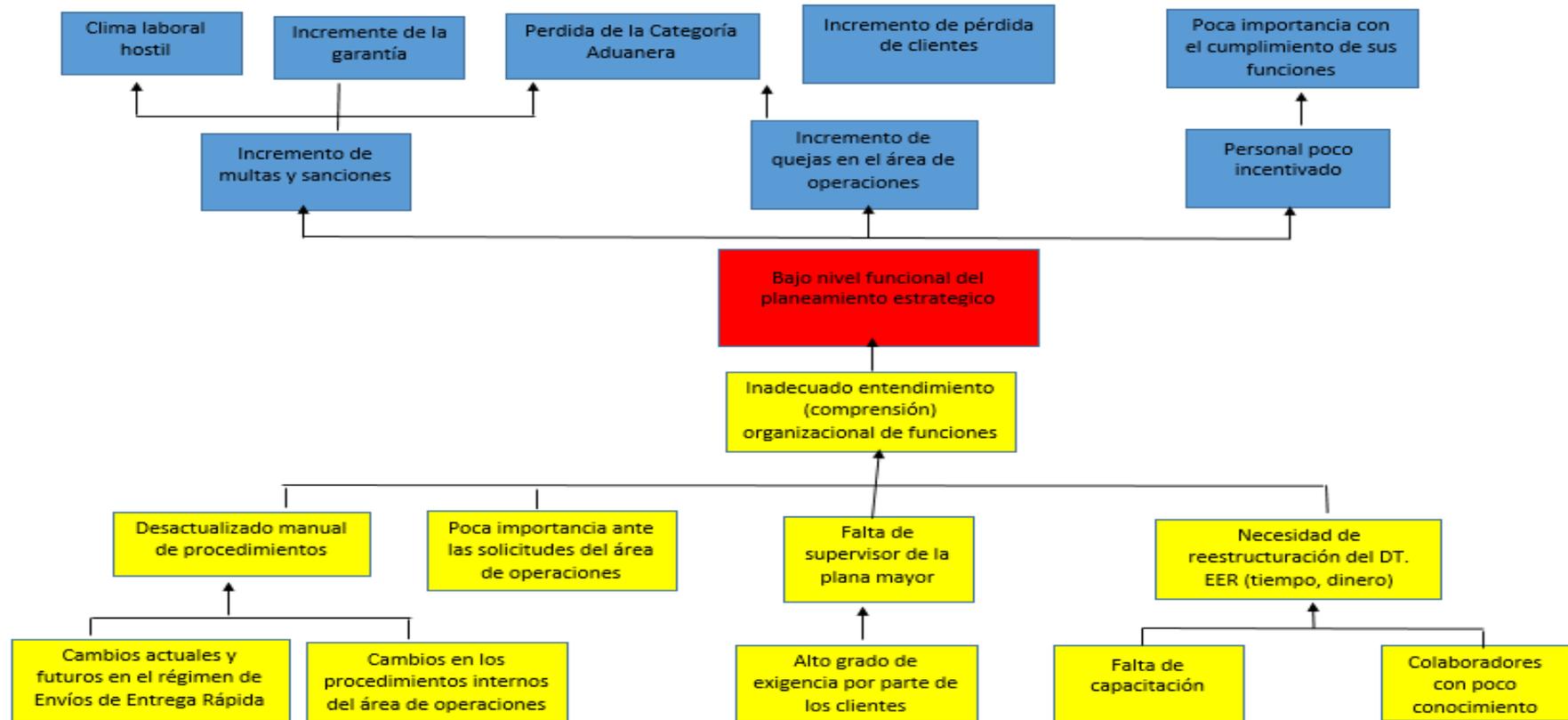
Este problema presenta un déficit organizacional que viene afectado al área de Operaciones, mostrándose como un estado negativo en una situación real, la cual hemos podido localizar a la población objetiva.

3.5.2 Diagrama del Árbol de Problemas

En el siguiente diagrama se puede verificar y analizar las principales causas y efectos que presenta el problema central, el bajo nivel funcional del planeamiento estratégico, en temas internos y externos de la institución, como lo es el clima laboral hostil que se presenta entre los compañeros del área de operaciones, generando la alta demanda de quejas y reclamos por parte de los

clientes o externos como los constantes cambios de las normas y leyes aduaneras, nuevos procedimientos por parte de la SUNAT o el excesivo aumento de las multas y sanciones de parte de la autoridad aduanera, que en su mayoría se cometen por el poco tiempo que se nos otorga para cumplir con nuestras obligaciones o también, por fallas de su portal de Aduanas (Pagina Web de la SUNAT o el Sistema de Despacho Aduanero), que son herramientas informáticas que presentan fallas regularmente.

Figura 4. Árbol de Problemas



ITEM	VARIABLE	COMPORTAMIENTO	CAUSA
1	PERSONAL	DESMOTIVADO	PERSONAL DESMOTIVADO
2	PERSONAL	POCO COMPROMETIDO	PERSONAL POCO COMPROMETIDO
3	RECLAMOS	INCREMENTO	INCREMENTO DE RECLAMOS
4	MULTAS	INCREMENTO	INCREMENTO DE MULTAS
5	CLIMA LABORAL	HOSTIL	CLIMA LABORAL HOSTIL
6	GARANTIA	AUMENTO	AUMENTO DE LA GARANTIA
7	CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES	POCO INTERES	POCO INTERESES EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES
8	PROCESOS OPERATIVOS	DESCONOCIMIENTO	DESCONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS
9	DECISIONES GERENCIALES	CARENCIA	CARENCIA DE DECISIONES GERENCIALES
10	TIPO DE CAMBIO	INCERTIDUMBRE	INCERTIDUMBRE DEL TIPO DE CAMBIO
11	LIDERAZGO	CARENCIA	CARENCIA DE LIDERAZGO
12	HORAS TRABAJADAS	DISMINUCIÓN	DISMINUCION DE HORAS TRABAJADAS
13	CAMBIOS EN LA NORMATIVA ADUANERA	INCREMENTO	INCREMENTO DE CAMBIOS EN LA NORMATIVA ADUANERA
14	TIEMPO PARA CUMPLIR CON LOS PLAZOS DE TRANSMISIÓN	POCO	POCO TIEMPO PARA CUMPLIR CON LOS PLAZOS DE TRANSMISIÓN
15	PERSONAL	POCO CAPACITADO	PERSONAL POCO CAPACITADO
16	CONTROL DE INVENTARIO	BAJO	BAJO CONTROL DE INVENTARIO
17	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	ESCASEZ	ESCASEZ DE UN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO
18	COORDINACION ENTRE TURNOS	FALTA	FALTA DE COORDINACIÓN ENTRE TURNOS
19	PLAN DE TRABAJO	CARENCIA	CARENCIA DE UN PLAN DE TRABAJO
20	CAMBIOS DE TURNO	CONSTANTE	CONSTANTE CAMBIOS DE TURNO

CAUSAS (En este campo, liste todas las causas encontradas)	PERTINENCIA (En este campo, valore la pertinencia)	EVIDENCIA (En este campo, valore la evidencia)	PUNTAJE (En este campo coloque el promedio de las calificaciones)	PRIORIZADO (En este campo marque las causas igual o mayor al promedio)
1 PERSONAL DESMOTIVADO	4	3	3.5	
2 PERSONAL POCO COMPROMETIDO	4	3	3.5	
3 INCREMENTO DE RECLAMOS	4	3	3.5	
4 INCREMENTO DE MULTAS	4	4	4	
5 CLIMA LABORAL HOSTIL	3	3	3	
6 AUMENTO DE LA GARANTIA	1	3	2	
7 POCO INTERESES EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES	3	3	3	
8 DESCONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS	5	5	5	
9 CARENCIA DE DECISIONES GERENCIALES	2	2	2	
10 INCERTIDUMBRE DEL TIPO DE CAMBIO	2	4	3	
11 CARENCIA DE LIDERAZGO	4	3	3.5	
12 DISMINUCIÓN DE HORAS TRABAJADAS	2	4	3	

13	INCREMENTO DE CAMBIOS EN LA NORMATIVA ADUANERA	2	4	3	
14	POCO TIEMPO PARA CUMPLIR CON LOS PLAZOS DE TRANSMISIÓN	3	3	3	
15	PERSONAL POCO CAPACITADO	3	3	3	
16	BAJO CONTROL DE INVENTARIO	3	4	3.5	
17	ESCASEZ DE UN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	5	5	5	
18	FALTA DE COORDINACIÓN ENTRE TURNOS	4	4	4	
19	CARENCIA DE UN PLAN DE TRABAJO	5	4	4.5	
20	CONSTANTE CAMBIOS DE TURNO	4	4	4	
			Σ Calificaciones	69	
			Promedio	3.45	

Figura 3. Matriz de sistematización de valores en pertinencia como evidencia

Podría suceder que se identifiquen causas cuyo comportamiento no ha sido registrado; en esos casos se recomienda recurrir a la opinión de los expertos. Para reconstruir la evidencia de dichas causas, podrían ser útiles algunas fuentes de información primaria como: entrevistas y encuestas.

CALIFICACIÓN	PERTINENCIA	EVIDENCIA
5	La causa tiene muy alta pertinencia.	Existe evidencia contundente que demuestra la existencia de la causa
4	La causa tiene alta pertinencia.	Existe evidencia que demuestra la existencia de la causa.
3	La causa tiene mediana pertinencia.	Existe cierta evidencia que demuestra la existencia de la causa.
2	La causa tiene baja pertinencia.	Existe poca evidencia que demuestra la existencia de la causa.
1	La causa tiene muy baja pertinencia.	No existe evidencia que demuestre la existencia de la causa.

Figura 4. Ejemplos del puntaje de las causas

ITEM	CAUSAS (En este campo, liste todas las causas encontradas)	PERTINENCIA (En este campo, valore la pertinencia)	EVIDENCIA (En este campo, valore la evidencia)	PUNTAJE (En este campo coloque el promedio de las calificaciones)
1	Desconocimiento de productos financieros	5	4	4.5
2	Carencia de desiciones ejecutivas	3	2	2.5
3	Disminución de liquidez	1	3	2
4	Estable linea de credito	3	5	4
5	Carencia de capacidad de negociación	5	5	5
6	Carencia de liderazgo	3	3	3
7	Incertidumbre en el tipo de cambio	5	5	5
8	Constante desfase economico (plazos entre la venta y la cobranza)	2	5	3.5

Cada una de las causas contará con dos calificaciones, una de pertinencia y una de evidencia.

En la última columna se debe colocar el promedio de ambas calificaciones, el cual representa el puntaje final de cada causa. Finalmente, se deben escoger las causas que posean un mayor puntaje. La cantidad de causas seleccionadas a partir de las calificaciones dependerá del consenso investigador o equipo técnico, no existiendo una única regla o criterio para definirla.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE SOLUCION

4. 1 FODA Cruzado

Con la identificación del problema por medio de las causas, se estipula los objetivos de la empresa para contrarrestar lo mencionado a través del método más natural y fuerte como es el FODA. Nos permitirá realizar las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades descubiertas y a tomar medidas cautelares a nuestra organización contra las amenazas teniendo conocimiento de nuestras debilidades y fortalezas. Al punto de repasar y planear el enfoque del problema en el área operativa del almacén y manejando la metodología del FODA Cruzado presentamos a continuación:

	Principales Oportunidades	Principales Amenazas
MATRIZ FODA CRUZADO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del <i>E-Commerce</i> en el Perú. 2. Disponibilidad de espacio para organizar las mercancías por zonas específicas. 3. Facilitación del comercio exterior digitalmente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios legislativos en las normas aduaneras. 2. Facilidad de entrada de nuevos competidores. 3. Escasa implementación en los procesos operativos.
Principales Fortalezas		<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar constantemente al personal en temas aduaneros e informáticos para

1. Excelente ubicación estratégica.	1. Generar un diseño adecuado a las exigencias de los clientes del E-Commerce.	seguir fortaleciendo el conocimiento y experiencia desarrollada a fin de evitar posibles infracciones o multas ante los constantes cambios legislativos.
2. Experiencia en el sector aduanero.	2. Desarrollar una matriz de ubicación de las mercancías que permitan disponer y aprovechar eficientemente el espacio asignado.	2. Establecer la marca AQP Box como soporte y modelo de operador de comercio exterior para poder contrarrestar la entrada de nuevos competidores mediante estrategias preestablecidas.
3. Sinergia entre diferentes operadores del comercio exterior.	3. Aprovechar la ubicación propicia del Almacén a fin de captar clientes.	3. Aprovechar la sinergia que se tiene con los operadores de comercio exterior para constituir ideas y opiniones que admita la

creación de nuevos y novedosos procesos logísticos.

Principales Debilidades

- | | | |
|---|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe una estrategia de marketing digital. 2. No hay un plan de fidelización al cliente. 3. Problemas operativos internos. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar la estrategia de marketing digital aprovechando el crecimiento óptimo del <i>E-Commerce</i>. 2. Crear un servicio postventa que permita fidelizar al cliente mediante un <i>feedback</i> establecido. 3. Realizar cambios y mejoras en los procesos operativos para lograr reducir periódicamente los problemas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar el uso del marketing digital para evitar que los nuevos competidores puedan usar esta herramienta para reducir el posicionamiento de mercado que hemos alcanzado. 2. Ofrecer alternativas múltiples de servicio personalizado que permitan una fidelización del cliente mediante un asesoramiento personalizado para excluir |
|---|--|---|

internos y externos que se están presentando en el día a día.

que los cambios en la legislación afecten el flujo de las operaciones-

3. Concretar lo establecido en reuniones laborales con el fin de reducir los problemas mediante implementación de nuevos procesos que admitan refrescar las estrategias preestablecidas.

4. 1.1 Estrategia

A continuación, se mencionan las siguientes estrategias:

Realizar inventarios mensuales con un grupo técnico que asesore y brinde un soporte real y efectivo para poder medir la reducción de incidencias en los problemas mencionados en el árbol de problemas.

Mantener una buena gestión del planeamiento estratégico por parte de la gerencia de operaciones y administración, de esta manera se formará una cadena lineal en cuanto a la delegación de funciones y se tendrá una supervisión tanto entre gerencia, jefaturas y operarios.

Optimizar el control interno para equiparar y disminuir la baja vigilancia en los inventarios, tema muy crucial dado que toda la operación del rubro del negocio es el almacenamiento y custodia de las mercancías extranjeras que salvaguardamos de los clientes de AQP, así que un mal manejo de este campo generaría sobrecostos, mala atención, incremento de quejas o reclamos por parte de los clientes finales.

Presentar una campaña digital de *E-Commerce* para desarrollar y renovar la marca AQP Box, aprovechando las mejoras que se tendrá en el almacén para ofrecer un servicio express.

4. 2 Matriz de Planeamiento

4. 2.1 Objetivo

“Implementar un nuevo plan logístico con enfoque directo en la activación del Planeamiento Estratégico”

La reducción de incidencias diarias en las operaciones permitirá un mayor control de las mercancías, tanto en ubicación, despacho y servicio de almacenamiento, en conjunto con área de Sistemas, se está desarrollando nuevas solicitudes para modernizar de cada campo que el área de almacén solicite como las ubicaciones, los servicios de que ofrecemos, las solicitudes por parte de SUNAT, como lo son el Aforo Físico o las verificaciones por parte de los Oficiales de Aduana.

Esta propuesta le dará a la empresa AQP EXPRESS CARGO, la seguridad que el área de operaciones está liderada por un grupo apto, capacitado y comprometido, generando la confianza que cada empleador necesita para su negocio.

4. 2.2 Actividad

Las ventajas que se tiene al ser un Almacén Aduanero con amplia trayectoria, es el conocimiento operativo y logístico que se han desarrollado en los más de 13 años de función.

Se propone la estrategia de combatir cada problema operativo con un plan

logístico plasmado en los manuales de procedimientos, para alimentar y fomentar más el uso del planeamiento estratégico.

En la presente situación de causales de los problemas internos en el área de operaciones, se brindará más inversión en tiempo y personal humano a las actividades diarias como lo son las ubicaciones, el registro de los retiros, las acciones de control de SUNAT. De esta manera, el personal estará al tanto de las prioridades como las obligaciones a la hora de realizar una acción, así evitar caer en sanciones administrativas por descuido o falta de supervisión.

4. 2.3 Requisitos de la Actividad

Se debe certificar un compromiso por parte de la gerencia de administración como la gerencia de operaciones con el área de operaciones para la implementación y supervisión del planeamiento estratégico en el área de operaciones debe ser aprobado por la gerencia general. Inversión es las horas extras y horas del turno diario por parte del personal de organización y métodos, operaciones y sistemas.

Compromiso y tiempo del jefe de almacén y sus supervisores para poner en marcha las estrategias y acciones paulatinamente sin descuidar las actividades diarias y las responsabilidades ya recibidas.

Se sugiere que ante cualquier cambio o innovación de ideas que se ejecuten para mejoras en el almacén, contar con el apoyo del área de sistemas y organización y métodos, para que se queda estipulado en los manuales de

procedimientos de la institución para así, seguir las actividades bajo la tutela del planeamiento estratégico.

4. 2.4 Condiciones de la Actividad

La Empresa AQP Express Cargo debe apoyar y aceptar los planes pactados por parte del área de operaciones y la gerencia, respetando las horas y el personal que se requiera para ser empleados en las actividades desarrolladas y planteadas en el presente trabajo.

El cumplimiento de estas actividades está basado bajo el apoyo y soporte de la gerencia de operaciones, se debe cumplir con el tiempo e implementación necesarios para que se cumpla las condiciones de esta mejora.

4. 2.5 Cronograma y Presupuesto

El Cronograma de las actividades será el siguiente:

Primero se debe firmar un documento que nos respalde con la aprobación de la gerencia general para realizar la propuesta.

Luego la gerencia de operaciones supervisara las acciones de mejora por parte del área de almacén y el correcto uso del planeamiento estratégico.

Para conocer el impacto en corto plazo, se realizará los inventarios mensuales para reducir las incidencias en el almacén.

Para tener la reducción de errores operativos se realizará una comparación con los tres meses pasados y cuantificar el porcentaje de mejora.

Teniendo un plan de trabajo, se solicitará las mejoras informáticas al área de Sistemas como lo son la codificación de etiquetas para el paletizado grupal de volantes.

Finalmente, se busca la estandarización de ubicaciones y ampliación de la zona de almacenaje, que tendrá un costo económico que ya cuenta con la aprobación de la gerencia.

CRONOGRAMA

Línea	Objetivo	Actividades	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	Meta	Presupue	Área
Estratégica							Total	sto /	Responsable
								Recursos	
Optimización de las ubicaciones y aprovechamiento eficiente el espacio.	Reducir incidencias en inventarios	Codificación de etiquetas para el paletizado grupal de volantes Estandarización de las ubicaciones del almacén Incremento de las zonas de almacenaje	1				1	S/0.00	Sistemas
			3	3	3	3	12	S/0.00	Organización y Métodos
			2	2	0	0	4	S/10000	Administración

Mejorar el control de existencias	Disminuir los rechazos de salidas	1	1	1	1	4	S/0.00	Postal
	Agilizar el retiro de mercadería en estado de abandono	3	3	3	3	12	S/0.00	Postal

4. 3 Indicadores

Tenemos como indicador que se amplió la zona de almacenaje con un incremento de 40mt².

Asimismo, se tiene que el uso del planeamiento estratégico es constante y supervisado semanalmente por la gerencia de operaciones.

Este proceso se presenta actualizado a las obligaciones solicitadas por la SUNAT y mejoras en el rendimiento de las operaciones diarias.

Cabe mencionar que no se ha tenido que invertir en capital humano dado que se coordinó con las jefaturas el apoyo del personal para este trabajo.

Finalmente, se observa progresivamente un ordenamiento en el almacén en cuanto a las ubicaciones de las mercancías, generando así, una reducción importante del número de incidencias que se tenía acostumbrado.

Tabla 6. Indicadores del FODA Cruzado

INDICADOR				
OBJETIVO	IMPULSOR	RESULTADO	DATO	META
			BASE	
Reducir		Porcentaje de	25%	30%
incidencias en		beneficio		
inventarios	Porcentaje de		40%	30%
	incidencias			
Mejorar el	Porcentaje de		20%	25%
control de	mejoras de			
existencias	control			

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5. 1 Análisis Preliminar

Se puede indicar que previamente el desarrollo de las operaciones en el Almacén eran deficientes y anticuadas, no se utilizaba el espacio que se tenía de forma correcta, se tenía un alto grado de pérdida de bultos por la mala ubicación de las mercancías, además de no clasificar las mercancías como se debería tener, separadas por año, manifiesto, estado, condición y situación legal.

Tabla 7. Línea estratégica del FODA Cruzado

LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META TOTAL	EJECUTADO	% CUMPLIMIENTO
Optimización de las ubicaciones y aprovechamiento eficiente el espacio.	Reducir incidencias en inventarios	Codificación de etiquetas para el paletizado grupal de volantes	1	0	0%
		Estandarización de las ubicaciones del almacén	12	10	80%
	Mejorar el control de existencias	Incremento de las zonas de almacenaje	4	4	100%
		Disminuir los rechazos de salidas	4	2	50%
		Agilizar el retiro de mercadería en estado de abandono	12	6	50%

5. 2 Aplicación de uso del Planeamiento Estratégico

Se puede indicar que la prioridad en el objetivo del estudio del planeamiento estratégico es de corto plazo, enfocando las estrategias y acciones en el área de operaciones, específicamente en el almacén, que mediante el FODA cruzado y el cronograma de actividades ha permitido ver una respuesta favorable y un cambio creciente, que se espera pueda llegar a concretarse en su totalidad en los siguientes meses, ya con una supervisión de la área de organización y métodos, trabajando, coordinando y supervisando cada acción mediante los procesos y manuales establecidos.

Tabla 8. Indicadores porcentuales del FODA Cruzado

INDICADOR						
OBJETIVO	IMPULSOR	RESULTADO	DATE	META	EJECUTAD	LOGR
			BASE		O	O
Reducir incidencias en inventarios		Porcentaje de beneficios	25 %	30 %	27%	40%
	Porcentaje de incidencias		40 %	30 %	35%	50%
Mejorar el control de existencias	Porcentaje de mejoras de control		20 %	25 %	22%	40%

CONCLUSIONES

Se ha podido identificar diferentes tipos de hallazgos en este trabajo temático organizacional de cómo se debe planificar los recursos físicos y humanos en la empresa AQP EXPRESS CARGO, la sinergia entre las áreas están un poco desubicadas a la hora de buscar el mejor resultado óptimo, otro factor que se pudo observar es la falta de supervisión en las operaciones desde la rama gerencial hasta los operativa, diversos factores que a la larga juntan un cesto de problemas que perjudican la atención del almacén, como la pérdida de ganancias por cometer infracciones continuas por falta de conocimiento, la desmotivación del personal y la falta de organización ante un rubro que se maneja de forma cambiante tanto en leyes como en la parte operativa con la llegada de vuelos a Perú, que dificulta muchas veces una planificación exacta en temas de materia prima y humana.

En el entorno actual, se aprecia el crecimiento del rubro de almacenes aduaneros privados, generando una búsqueda constante de oportunidades de mejora para alcanzar un mayor impacto en la gestión de almacenes, debiendo aprovechar todas las ventajas competitivas con la experiencia de más de 13 años en este rubro de negocio que presenta AQP EXPRESS CARGO.

Otro factor importante es la homogeneidad que se tiene en los procedimientos del traslado de la carga y las demás operaciones que conlleven esta acción, sea el caso de la tarja al detalle o las transmisiones de la información al sistema de la Aduana.

AQP EXPRESS CARGO no queda exento de esta uniformidad, sino que se demuestra una falta de implantación de sistemas alternativos o soluciones informáticas que aprueben la mejora continua de los servicios generales que ofrece la empresa AQP, para así disponer de un mayor recurso de inversión y un ahorro en tiempo y capital humano, sintetizando el flujo de los procesos de control y calidad.

En cuanto al recurso humano se observa una distribución correcta en cuanto a la asignación de funciones dentro del almacén, que solo luce un desequilibrio cuando se asignan diligencias externas de SUNAT, INDECOPI u otros entes regularizadores, teniendo que cumplir con los requerimientos preestablecidos con demora y omitiendo algún procedimiento del manual de funciones por tratar de cumplir con las metas asignadas.

Finalmente, el escenario actual en la gestión del Almacén incurre en implantar y hacer uso constante del planeamiento estratégico como eje principal para tener una productividad óptima en las operaciones y servicios que se brinda dentro de la institución, reduciendo los errores operativos, haciendo un óptimo uso de los recursos que se tiene dentro del almacén y proponiendo constantemente mejoras en cuanto a la operatividad logística y la automatización de los procesos informáticos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda fomentar el uso continuo y dirigido del planeamiento estratégico empresarial para controlar, supervisar y dirigir a la organización de una forma más sinérgica entre las áreas que se tiene y también con el capital humano, realizar labores teniendo como finalidad el cumplimiento de las tareas de manera conjunta.

Otro punto importante es capacitar constantemente al personal para poder hacer que rindan de manera práctica y con el conocimiento suficiente ante cualquier eventualidad que se pueda presentarse en la operatividad aduanera. Promover la identificación del personal con la organización mediante estrategias reformadoras como incentivos salariales por el cumplimiento de las metas propuestas, el correcto uso de los bienes de la empresa, impulsar el trabajo en equipo y dar una constante atención personalizada a los clientes para fidelizar y crear una correlación laboral.

Se aconseja una mayor inversión en la tecnología de la información, tratar de digitalizar todos los aspectos que se pueda como documentación o archivos, para simplificar las tareas diarias que ya se encuentran preestablecidas y de la mano con una inyección de marketing digital para poder captar más clientes aprovechando todos los recursos dentro de las instalaciones de AQP EXPRESS CARGO, con esas ventajas demostrar lo sólido y constante que es la organización en temas *de E-Commerce*.

Por estas razones se debe tratar de plasmar todo cambio o implementación mediante el área de organización y métodos, para así, reestructurar los manuales de procedimientos de cada área, además de actualizarlos

periódicamente en un tiempo establecido por la gerencia general, para así llevar un control y supervisión constante de las actividades implementadas en este trabajo.

El almacén de AQP EXPRESS CARGO debe seguir con el camino de la codificación de las mercancías el cual es un proceso clave para alcanzar la eficiencia en la trazabilidad de la cadena logística que permitirá una correcta gestión de inventarios y un constante uso del Cross-Docking.

Se aconseja al área operativa del almacén capacitar a sus colaboradores en la planificación logística, que conozcan al detalle el funcionamiento de cada operativa del almacén minimizando el número de errores y mejorando el desempeño de los procesos.

Finalmente, se sugiere de manera sólida y recta, que se reestructure el planeamiento estratégico de la organización, dándole un enfoque más especializado, dinámico y renovado. Desde este punto podemos atacar todos los problemas que se están dando en el almacén, con la ayuda del árbol de problemas se ha podido identificar las principales causas y efectos de estas actividades que está mermando el servicio prestado por el almacén.

REFERENCIAS

Harold Ore, Edson Olortegui y Dora Ponce (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas. Pakamuros.

Delaux (2017). Planeamiento Estratégico y Creación de Valor: Reestructuraren Crisis. Redactum

SUNAT (20 de Septiembre, 2022). Envíos de entrega rápida. Procedimiento general. Perú. Portal de Administración Aduanera. Recuperado de: <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/>

Leandro (2021). Gestión de operaciones en la empresa, rol clave para afrontar los cambios. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Educación] Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repositorio.une.edu.pe/>